

## **Działania RS i innych organizacji w UE na rzecz podnoszenia kompetencji - definiowanie procesu uzgadniania zapotrzebowania na umiejętności w organizacji**

***Jakub Gontarek***

„Czwarta rewolucja przemysłowa jest faktem”, „Od gospodarki 4.0 nie ma odwrotu” – takie hasła przewijają się w debacie publicznej, w środowisku naukowym ale także w firmach. Po trzeciej rewolucji przemysłowej przyszedł czas na świat 4.0, a to oznacza, że po prostej automatyzacji systemów z końca poprzedniego wieku nastąpił okres, w którym na niespotykaną wcześniej skalę możemy łączyć urządzenia w autonomiczne systemy i zarządzać generowaną i pozyskiwaną przez nie informacją oraz danymi. Dzisiejszy świat stawia przed organizacjami i ich liderami wiele wyzwań. Transformacja cyfrowa, dynamiczny rozwój mediów społecznościowych, starzejące się społeczeństwo czy różnorodność pokoleń X, Y, Z i wynikające z tego nowe modele biznesowe zarządzania, rekrutacji, motywacji i rozwoju to tylko wierzchołek góry lodowej. Pod powierzchnią kryją się olbrzymie wyzwania zarówno dla osób prowadzących działalność gospodarczą, dla pracowników ale także dla rządzących i administracji. Nieprzewidywalność strategii marketingowych i planowania strategicznego stała się faktem. Zalewa nas ilość informacji, często niepewnych i trudnych do zweryfikowania, z których trzeba uchwycić to, co najważniejsze dla organizacji i jej przetrwania. Jedyną stałą jest nieustanna zmiana i wynikające z niej odejście od modelu zarządzania bazującego na dobrym planowaniu i realizacji wypracowanej strategii na rzecz podejścia zwinnego - „agilowego”, budowanego na dynamicznym weryfikowaniu pomysłów, ale wymuszającego na firmach i pracownikach nowe umiejętności – szybkie dostosowywanie się do ciągłych zmian, praktyczne używanie różnych technik uczenia się i oduczania oraz wytrwałości i odporności na porażki. Świat jest VUCA<sup>1</sup> i tego samego oczekuje od osób zarządzających firmami, właścicieli ale przede wszystkim pracowników. Na wyzwania przyszłości, a w zasadzie teraźniejszości musi także odpowiadać państwo.

Zmiany w funkcjonowaniu firm wymuszają na pracownikach wszystkich szczebli konieczność ciągłego rozwoju i podnoszenia poziomu umiejętności. Aby było to możliwe firmy muszą przygotować

---

<sup>1</sup> Akronim stosowany w odniesieniu do teorii przywództwa Warrena Bennis i Burt Nanusa opisujący otoczenie charakteryzujące się zmiennością (volatility), niepewnością (uncertainty), złożonością (complexity) i niejednoznacznością (ambiguity). Warren Bennis, Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, 1985

się – stworzyć warunki dla rozwoju pracowników na wszystkich poziomach działalności, zaczynając od kultury organizacyjnej nastawionej na dzielnie się wiedzą wewnątrz firmy i budującej na tym przewagę konkurencyjną w kontakcie z otoczeniem, przez modele zarządzania oparte na diagnozie zapotrzebowania na umiejętności, rekrutacji bazującej na kompetencjach a nie stanowiskach, poprzez tworzenie ścieżek rozwoju i awansu zawodowego, których wyjściem jest mapa kompetencji w organizacji, a kończąc na wyborze oferty szkoleniowej zapewniającej, że uczestnicy zdobędą oczekiwane kwalifikacje. I wszystkie te działania muszą mieć charakter ciągły, budowany na procesie nieustannego udoskonalania, tak jak w cyklu Deminga. Z kolei na pracownikach, niezależnie od piastowanego stanowiska nowa rzeczywistość gospodarcza i nieustanna zmiana wymusza ciągły rozwój w myśl zasady „kto się nie rozwija, ten stoi w miejscu. Kto stoi w miejscu, ten się cofa”. Bezwzględną koniecznością jest udział w szkoleniach i kursach, zakończonych certyfikatem potwierdzającym nowe kompetencje. Niezwykle ważna jest znajomość metod szybkiego uczenia się ale także oduczania się tego co jest nieaktualne, czemu pomaga świadomość, że osoby wchodzące teraz na rynek pracy będą zmieniać w trakcie swojego życia zawodowego średnio 5 razy nie firmę, a profesję, którą wykonują. O sukcesie na rynku pracy nie będzie decydować posiadanie dobrego zawodu, a wachlarz często bardzo różnych kompetencji, pozornie niezwiązanych ze sobą, a które umiejętnie łączone w wiązki, będą czynnikiem wyróżniającym najbardziej poszukiwanych pracowników.

W tym kontekście obszar umiejętności, a przede wszystkim role, zadania i odpowiedzialności organizacji pracowników, pracodawców i administracji, zarówno lokalnej, jak i centralnej jawią się jako strategiczny priorytet dla dialogu społecznego w Polsce. A największym wyzwaniem jest fakt, że specyfika zagadnienia „uczenia się” i „rozwoju umiejętności” charakteryzuje się efektami odroczonymi w czasie. Wynika to nie tylko z tego, że proces uczenia się trwa, a przede wszystkim, że trwa na tyle długo, że rezultaty decyzji podejmowanych teraz będą możliwe do zaobserwowania po upływie paru lat, często wykraczając poza 4-letnie cykle polityczne, możliwości firm do prognozowania wyników, czy zdolność pracowników do planowania i przewidywania przyszłości. Dlatego właśnie dialog o kompetencjach wymaga rozwagi, wspólnego poszukiwania i przyjmowania kompromisów, a przede wszystkim kierowania się odpowiedzialnością za innych, traktując bieżące priorytety jedynie jako punkt wyjścia do dyskusji, a nie jej cel.

Przyjmując jako kontekst powyższe spostrzeżenia poniżej omówione zostaną obszary, w jakich może być prowadzony dialog o kompetencjach. Na początku analizie poddaję różne definicje zarządzania umiejętnościami oraz cechy systemów umiejętności, które wspierają lub utrudniają większe zaangażowanie pracodawców - w tym znaczenie zaangażowania w politykę, formy zaangażowania, trudności współpracy i koordynacji całego systemu, w tym mechanizmów wspierających, koncentruje się na kolejnych sekcjach. Dalsze aspekty systemu umiejętności - informacje na temat rynku pracy i prognozowanie umiejętności, uczenie się (w miejscu pracy i poza nim), finansowanie oraz zapewnianie jakości - zostały jedynie zarysowane i wymagają pogłębionej dyskusji wśród partnerów społecznych, środowisko akademickie, ale przede wszystkim na łonie

praktyków, którzy z poruszonymi w tekście obszarami problemowymi spotykają się w codziennej pracy.

### **Nadzór nad systemem umiejętności**

Zalecenia UNESCO i MOP z 2002 r. dla TVET<sup>2</sup> podkreślają potrzebę partnerstwa w zakresie polityki planowania i administrowania kształceniem zawodowym. W zaleceniach stwierdza się, że „choć rządy ponoszą główną odpowiedzialność we współczesnej gospodarce rynkowej opracowanie i realizacja polityki powinna zostać osiągnięta poprzez nowe partnerstwo między rządem, pracodawcami i innymi podmiotami”.<sup>3</sup>

Wśród rekomendacji UNESCO i MOP wyrażona jest explicite potrzeba tworzenia partnerstwa w celu budowy spójnych ram legislacyjnych tworzących strategię krajową, w tym obejmującą obszar kształcenia zawodowego, a samo przeznaczenie nakładów na kształcenie zawodowe traktowane jest nie jako koszt, a jako inwestycja, o znacznych zyskach: dobrobycie pracowników, zwiększonej produktywności i konkurencyjności podmiotów gospodarki przez nią tworzonej. W związku z tym „pożądane jest, aby rządy usprawniły własne publiczne ramy instytucjonalne... w celu koordynacji... stworzenia skutecznego partnerstwa z sektorem prywatnym”. Zalecenia mówią dalej, że „...odpowiednie podmioty powinny być aktywnie włączone w formułowanie polityki i proces planowania, tworzenie odpowiednich struktur, zarówno krajowych, jak i lokalnych, przyjmując formę agencji publicznych lub organów konsultacyjnych lub doradczych”.<sup>4</sup>

Ważnym jest, aby w tworzeniu ram dialogu o umiejętnościach pamiętać o tej perspektywie, kluczowej roli biznesu, organizacji pracodawców i podejmowanych przez nich inicjatyw, jak porozumienia na rzecz umiejętności. Ich zaangażowanie jest istotne dla budowy systemu zorientowanego na kompetencje. Jest to ważne szczególnie na początkowych etapach, gdzie jednym z czynników ograniczających zaangażowanie pracodawców jest z obawa przed „efektem gapowicza”, czy inaczej zwaną - „pasażerem na gapę” - dysfunkcją mechanizmów rynkowych. Przejawia się ona tym, że firma w obawie przed zatrudnieniem przez konkurencję wyszkolonego przez nią pracownika powstrzymuje się od zaangażowania we współpracę. A dzieje się tak dlatego, że konkurent może zapłacić pracownikowi więcej, gdyż nie ponosi kosztów jego kształcenia. W tym kontekście niezwykle istotna jest rola państwa, które rozumie, że dofinansowując pracodawców na pierwszych etapach budowy systemu, zachęcić do zaangażowania sektor prywatny, gdyż każdy kolejny pracodawca inwestujący w rozwój pracowników (nawet jeśli pójdzie on pracować do konkurencji) zwiększa poziom umiejętności na rynku pracy a jednocześnie zmniejsza jednostkowe koszty zaangażowania kolejnych firm. W tym kontekście wsparcie przedsiębiorców przez państwo jest inwestycją. Dzięki

---

2 TVET – TVET (Technical and Vocational Education and Training) to kształcenie i szkolenie zapewniające wiedzę i umiejętności potrzebne do zatrudnienia. Jest to definicja szersza niż potocznie w Polsce, gdzie kształcenie zawodowe tożsame jest z edukacją formalną osób do 19 roku życia prowadzaną przez szkoły branżowe i technika. <http://www.unesco.org> (dostęp data)

<sup>3</sup> OECD, 2012, ‘Better Skills, Better Jobs, Better Lives: a strategic approach to skills policies’

<sup>4</sup> ibidem

temu początkowy koszt wejścia z inwestycji jest dzielony na państwo i pierwsze firmy które zdecydują się ponieść nakłady. Wraz z pojawieniem się kolejnych podmiotów, jednostkowe koszty stają się coraz niższe, a tym samym efekt gapowicza przestaje wpływać ograniczająco na cały system. Wraz z rozwojem systemu to pracodawcy ponoszą koszty kształcenia zawodowego wypierając państwo, kształcąc na potrzeby rynku.

Drugim aspektem, który jest kluczowy przy budowaniu strategicznego zaangażowania pracodawców jest pokusa tworzenia jednego modelu pasującego dla wszystkich. Z punktu widzenia państwa i administracji takie podejście pozwala co prawda efektywniej zarządzać procesem kontroli oraz szacować koszty kształcenia i przekazywać środki, które mają racjonalnie zaplanowaną wysokość. W rzeczywistości jednak nie ma jednego modelu współpracy tak jak nie ma dwóch takich samych firm i dwóch takich samych szkół, czy uczelni. Dlatego system współpracy pomiędzy partnerami społecznymi (związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców), a szkołami, uczelniami, czy instytucjami szkoleniowymi powinien być zorientowany na wspieranie specyficznych, wyjątkowych, relacji. A to jest tylko możliwe jeśli system umiejętności budowany jest na zaufaniu i odpowiedzialności, a nie kontroli i karaniu. Towarzyszyć temu musi również elastyczny system zapewnienia jakości procesu kształcenia. Chodzi o jakość procesu uczenia się rozumianą jako wyposażenie uczącego się w umiejętności i kompetencje, które: będą przydatne na rynku pracy, będą pozwalały i inspirowały go do ciągłego rozwoju, będą potwierdzone w ramach ogólnie zaakceptowanego i używanego systemu walidacji. Dlatego ważne jest by nie tylko oceniać efekt końcowy, a tworzyć ramy do ciągłego monitorowania procesu uczenia się. W tym obszarze przydatne mogą być międzynarodowe standardy jak ISO.

Chociaż na całym świecie istnieje wiele obserwowalnych i dobrze udokumentowanych trendów i dobrych praktyk w systemach umiejętności, ostatecznie nie ma jednego modelu, który można by nałożyć na regiony i kraje. Dlatego systemy te powinny uwzględniać:<sup>5</sup>

- stopień, w jakim kraj prowadzi scentralizowany lub zdecentralizowany system administracji publicznej;
- czy ramy prawne określają, że kształcenie jest obowiązkiem krajowym i na jakim poziomie jest zarządzane;
- percepcję społeczną rozwoju umiejętności;
- dominujące sektory gospodarki na rynku pracy;
- proporcję gospodarki formalnej do nieformalnej i rynku pracy;
- trendy demograficzne;
- zakres dialogu społecznego;
- stopień współpracy między resortowej.

Kontekst polityczny, gospodarczy i społeczny w każdym kraju jest złożony i różny. Chociaż istnieje wiele wspólnych wyzwań i priorytetów, istnieją również różne cechy i wyzwania dla różnych

---

<sup>5</sup> United Nations Development Programme, 2017, 'Best Practices Guideline and Toolkit on Engaging the Private Sector in Skills Development', Istanbul International Center for Private Sector in Development

krajów i regionów. Dlatego nie można tworzyć systemu zarządzania umiejętnościami w oderwaniu od priorytetów strategicznych na poziomie krajowym oraz regionalnym.

Czym jest zarządzanie umiejętnościami? Nie ma jednej definicji zarządzania umiejętnościami, ale ogólnie rzecz biorąc, zarządzanie dotyczy procesów, na podstawie których podejmowane są decyzje, przy czym priorytetem jest podejście strategiczne, a nie operacyjne. W rozszerzonej definicji Hawley-Woodhall i in.<sup>6</sup> postrzegają zarządzanie umiejętnościami jako system mający na celu zrównoważenie podaży i popytu na umiejętności, który stanowi podstawę dalszego rozwoju gospodarczego. Zainteresowane strony z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego są zaangażowane we wdrażanie i korzystanie z systemu zarządzania umiejętnościami. Obejmuje on planowanie i kontrolę - w różnym stopniu - krajowej, regionalnej i lokalnej oferty kształcenia i szkolenia oraz mechanizmy zapewniania jakości kształcenia i szkolenia. We wspomnianym opracowaniu przygotowanym na potrzeby Komisji Europejskiej definiowano zarządzanie umiejętnościami jako dążenie do „... budowania i optymalizowania indywidualnych kompetencji (przyszłej) siły roboczej. Obejmuje perspektywę negocjacji, która reprezentuje potrzeby pracodawców, (przyszłych) pracowników i cel systemu edukacji, w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej obejmującej:

- *potrzeby w zakresie umiejętności w miejscu wejścia na rynek pracy,*
- *przyszłe umiejętności wspierające transformację rynku pracy i szanse zatrudnienia siły roboczej w perspektywie cyklu życia,*
- *cel jaki chcą osiągnąć absolwenci i migranci na rynku pracy.”*

Inną definicję proponuje Tom Leney i jest ona bliższa obszarowi dialogu społecznego, gdyż uwzględnia, że system zarządzania umiejętnościami, w tym kształceniem zawodowym, musi uwzględniać proces „wielopoziomowego sprawowania nadzoru”. Dzięki różnym perspektywom łatwiej jest wyodrębnić „punkty wejścia” pracodawcy w złożony, globalny obraz systemów umiejętności. Według Europejskiej Federacji Kształcenia, na zlecenie której autor dokonał analizy porównawczej systemów kształcenia zawodowego, roboczą definicją dobrego, wielopoziomowego modelu zarządzania systemem kształcenia zawodowego i szkoleń (TVET) jest „zarządzanie polityką umiejętności oparte na skoordynowanych działaniach mających na celu skuteczne zaangażowanie publicznych i prywatnych podmiotów TVET na wszystkich możliwych poziomach (międzynarodowym, krajowym, sektorowym, regionalnym / lokalnym),”<sup>7</sup>

Dlatego też tak istotne w kontekście dialogu o kompetencjach jest zaplanowanie i prowadzenie systemu zarządzania uczeniem się uwzględniające wielopoziomowe sprawowanie nadzoru i rządzenie, gdyż skuteczny rozwój TVET mają znaczny wpływ na potencjał gospodarczy i stabilność rynku pracy, ale na do spełnienia także ważną rolę społeczną polegającą na integracji

<sup>6</sup> European Commission, 2015, ‘Skills Governance in the EU Member States: Synthesis Report for the EEPO’, August.

<sup>7</sup> Leney, T., 2015, ‘Governance of Vocational Education and Training in the Southern and Eastern Mediterranean’, for the European Training Federation

wielu interesariuszy w ramach realizacji celu strategicznego – w perspektywie co najmniej 5 lat, czyli wykraczającego poza, kalendarz wyborczy i bieżące wyzwania i problemy.

### **Zaangażowanie pracodawców**

Doświadczenie i konsultacje przeprowadzone wśród pracodawców wskazuje, że z wielu powodów luka między potrzebą i chęcią większego zaangażowania pracodawcy w system umiejętności a faktycznymi interesami większości pracodawców jest prawdopodobnie trudna do całkowitego zamknięcia. Jest mało prawdopodobne, aby jakkolwiek forma krajowej nadrzędnej polityki dotyczącej umiejętności, w połączeniu z realnymi działaniami w obszarze rozwijania umiejętności była w stanie w pełni pogodzić oraz zaspokoić długoterminowe ambicje rządu i krótkoterminowe potrzeby pracodawców w zakresie umiejętności. Dlatego niezwykle ważnym zadaniem jakie ma przed sobą dialog społeczny jest wypracowanie kompromisu, który zrównoważy bezpośrednio i konkretne potrzeby pracodawcy w zakresie umiejętności z długoterminowymi ambicjami decydentów politycznych, a także rozładuje napięcia między rządzącymi a pracodawcami. Oznacza to potrzebę przyjęcia faktu, że popyt na umiejętności ze strony pracodawców nie musi być zgodny z wizją rządzących i strategicznymi dokumentami zawierającymi priorytety dla gospodarki. Dunbar podkreśla, że zaangażowanie pracodawców w opracowywanie i wdrażanie strategii krajowych jest często trudne do osiągnięcia, a samo użycie narzędzi legislacyjnych jest niewystarczające.<sup>8</sup>

System zarządzania umiejętnościami m.in. z uwagi na strategiczny charakter podejmowanych decyzji zależy bardziej od chęci i umiejętności współpracy pracodawców i instytucji TVET niż od woli politycznej i stanu gospodarki. Wynika to przede wszystkim z tego, że pracodawcy skoncentrowani są na bieżących działaniach, gdy administracja w większości przypadków myśli o rozwiązaniach systemowych, których efekty odroczone są w czasie. Obserwując działanie organizacji pracodawców to firmy i sektor prywatny są zaangażowani w system zarządzania umiejętnościami głównie w ramach szerokich konsultacji, a nie w konkretnej współpracy z instytucjami edukacyjnymi. W związku z tym praktyczne zaangażowanie organizacji pracodawców w całym cyklu polityki nie jest cechą systemu zarządzania umiejętnościami. Oznacza to, że kluczową słabością obecnych systemów jest to, że nie myśląc o krótkoterminowej perspektywie charakterystycznej dla pracodawców nie tworzą zachęt do zaangażowania. Kontrprzykładem potwierdzającym ten fakt jest duże zaangażowanie Związku Rzemiosła Polskiego w system kształcenia zawodowego, gdyż zbudowany jest on na: bliskim kontakcie ucznia z pracodawcą czego efektem jest zatrudnienie go w zakładzie/firmie prowadzonej przez mistrza, systemie zachęt finansowych związanych z procesem nauki, oraz mechanizmowi finansowania egzaminów prowadzonych przez cechy rzemieślnicze, należące do struktur ZRP. W przypadku firm nie należących do rzemiosła, uczeń przychodzący na praktyki często nie zostaje u pracodawcy tylko posiadając potrzebne kompetencje szuka pracy u konkurencji, a koszt zatrudnienia

---

<sup>8</sup> Dunbar M., *Engaging the private sector in skills development*, HEART, United Kingdom 2013

młodocianego pracownika jest refundowany ale pod warunkiem zdania egzaminu w Komisji Egzaminacyjnej prowadzonej przez państwo – weryfikacja umiejętności nie należy do pracodawcy i często certyfikat zdania egzaminu nie jest przez firmy honorowany, a sam proces egzaminowania odbywa się poza organizacją pracodawców.

Warto odwołać się do australijskich doświadczeń, opisujących bariery w zaangażowaniu pracodawców, które wydają się być podobne do zgłaszanych przez polskich przedsiębiorców. Pierwsza z nich dotyczy złożoności - system postrzegany jest przez pracodawców jako nadmiernie skomplikowany zarówno pod względem architektury, jak i samego funkcjonowania. Fakt ten pogłębia zbieżność różnych czynników, takich jak sektor uczenia się jest zarządzany i finansowany przez wiele różnych podmiotów<sup>9</sup>. Podczas gdy inne bariery (adekwatność, formalności i „nastawienie” pracodawców) przedstawione przez Simonsa i Harrisa koncentrują się na zaangażowaniu pracodawców w aspekty szkoleniowe, a nie w zarządzanie per se. Dlatego pozytywne doświadczenia pracodawców z kształceniem zawodowym mogą stanowić pozytywną „furtkę” do zaangażowania w ustalenia dotyczące strategii zarządzania umiejętnościami. Niezależnie od tego, czy domyślnie, projektowo, czy przymusowo, pracodawcy są zaangażowani przynajmniej w pewnym stopniu w kilka aspektów większości systemów umiejętności. Pożądane byłoby gdyby, właśnie za pośrednictwem organizacji branżowych angażowali się we wszystkie aspekty, posiadając sprawdzone i efektywne systemy konsultacji i podejmowania decyzji pomiędzy wszystkimi, nie rzadko konkurującymi ze sobą podmiotami.

Na poziomie zarządzania mogą występować napięcia między porozumieniami obejmującymi poszczególne przedsiębiorstwa a tymi, które angażują przemysł lub stowarzyszenia pracodawców. Różnice będą uwidaczniać się w chęci i możliwości do zaangażowania i zapewnieniu odpowiedniej reprezentacji. Kwestie reprezentacji obejmują również kwestie związane z wielkością przedsiębiorstwa (równoważenie potrzeb małych średnich i dużych przedsiębiorstw), interesów obszarów wiejskich i miejskich, reprezentacji regionalnej oraz firm międzynarodowych / krajowych. Udział poszczególnych pracodawców może zależeć od ich wielkości, charakterystyki sektora, w którym działają, oraz tradycji zaangażowania i współpracy w obszary związane z umiejętnościami. Podobnie wpływ mają struktura własnościowa, w połączeniu z konkurencyjną i rynkową strategią organizacji, czy kulturą organizacyjną firmy. Dlatego też widoczne są różnice pomiędzy zaangażowaniem pracodawców w różnych regionach Polski, czego manifestacją są Wojewódzkie Rady Dialogu Społecznego, czy Wojewódzkie Rady Rynku Pracy, gdzie w obszarze zarządzania umiejętnościami występują znaczące różnice związane z reprezentatywnością branż kluczowych dla regionu. Kwestie te powinny być też więc przedmiotem dialogu na każdym szczeblu. Celem powinno być wypracowanie i ewaluowanie procesu angażowania coraz większej liczby pracodawców, za pośrednictwem organizacji regionalnych branżowych, w aktywne definiowanie i realizowanie strategii zarządzania umiejętnościami. Poza

---

<sup>9</sup> Simons, M. and Harris, R., 2014, 'To Engage or Not to Engage: What Can the National VET System Offer Enterprises?' Workforce Development, Strategies and Practices, Springer Science + Business Media Singapore

znanyymi rozwiązaniami warto pochylić się nad możliwością wykorzystywania nowych technologii do zbierania opinii, czy podejmowania decyzji.

## Sektorowe Rady Kompetencji

Skuteczna polityka w obszarze umiejętności powinna być budowana we współpracy z pracodawcami, którzy świadomi specyfiki ich branż i sytuacji w firmach, planowanych inwestycji i polityki kadrowej są najlepszym źródłem informacji o potrzebach kompetencyjnych. Drugim niezbędnym składnikiem jest otwarta na współpracę osoba zarządzająca szkołą i uczelnią, która potrafi przełożyć oczekiwania pracodawców na proces uczenia – program nauczania, wykwalifikowaną kadrę i bazę technodydaktyczną. Aby połączyć te środowiska na powstała idea Europejskich Rad ds. Umiejętności Sektorowych (European Sector Skills Councils), które po 2022 zostaną zastąpione przez Sojusze na Rzecz Umiejętności Sektorowych (Sector Skills Alliances)<sup>10</sup>. Podobny cel przyświecał Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczość, która w 2016 roku uruchomiła nabór na wykonawcę projektów związanych z utworzeniem sektorowych rad kompetencji. Była to odpowiedź na zdiagnozowaną w badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego lukę kompetencyjną i potrzebę skuteczniejszego prognozowania zapotrzebowania na kwalifikacje w poszczególnych branżach i lepszego ich dopasowania do aktualnych potrzeb rynku. Działanie to wpisywało się w priorytety Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju i miało na celu stworzenie mechanizmów współpracy podmiotów odpowiedzialnych za dopasowanie systemu edukacji do potrzeb gospodarki i rozwój kompetencji pożądaných w poszczególnych branżach tak, aby kwalifikacje zdobywane w szkołach, na uczelniach, podczas kursów i szkoleń odpowiadały na realne potrzeby pracodawców.<sup>11</sup> W konsekwencji zostało utworzonych sześć Sektorowych Rad ds. Kompetencji:

- Rada ds. Kompetencji Sektora IT
- Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Finansowego
- Sektorowa Rada ds. kompetencji w budownictwie
- Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów
- Sektorowa Rada ds. Kompetencji -Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna
- Sektorowa Rada ds. Kompetencji Turystyki

W 2017 uwożona została powołana kolejna rada, tym razem w sektorze motoryzacyjnym z uwzględnieniem elektromobilności. W 2018 roku dokonano pierwszej ewaluacji działalności rad, a w ramach konkursu ogłoszonego w 2019 roku zostało powołanych do życia zostało 9 kolejnych rad, które rozpoczęły swoją działalność na jesieni bieżącego roku:

- Rada Sektorowa ds. Kompetencji Sektora Odzysku Materiałowego Surowców,

<sup>10</sup> Blueprint For Sectoral Cooperation On Skills. Responding to skills mismatches at sectoral level. A key action of the New Skills Agenda for Europe, European Union, 2017

<sup>11</sup> [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)



- Sektorowa Rada Kompetencji przemysłu lotniczo-kosmicznego,
- Sektorowa Rada ds. Kompetencji - Sektor żywności wysokiej jakości,
- Sektorowa Rada Kompetencji ds. Telekomunikacji i Cyberbezpieczeństwa,
- Rada ds. Kompetencji w Sektorze gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji,
- Rada ds. Kompetencji Sektora Usług Rozwojowych,
- Sektorowa Rada ds. Kompetencji Nowoczesnych Usług Biznesowych,
- Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej,
- Sektorowa Rada ds. kompetencji w handlu.

Obecnie w polskim systemie zarządzania umiejętnością funkcjonuje 15 sektorowych rad kompetencji, które zgodnie z założeniami konkursowymi zobowiązane są do realizacji następujących działań:<sup>12</sup>

- rekomendowanie rozwiązań/zmian legislacyjnych w obszarze edukacji i dostosowanie do potrzeb rynku pracy,
- współpraca w zakresie porozumień edukacyjnych,
- określenie obszarów badawczych odnoszących się do kompetencji w sektorze, w którym działa Rada,
- przekazywanie informacji o zapotrzebowaniu na kompetencje do instytucji edukacyjnych i rynku pracy,
- przekazywanie informacji o potrzebach danego sektora w obszarze kompetencji do partnerów społecznych identyfikujących potrzeby rozwojowe przedsiębiorstw,
- opracowanie i aktualizację rekomendacji dotyczących zapotrzebowania na kompetencje w danym sektorze,
- uwzględnienie sytuacji pracowników znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy, w tym powyżej 50 roku życia lub o niskich kwalifikacjach.

Pierwsze lata działania sektorowych Rad potwierdziły spostrzeżenia Marcusa Powella z brytyjskiego Centrum Inicjatyw Zatrudnienia. Powell zauważa, że na poziomie sektorowym skuteczność rad ds. umiejętności będzie ostatecznie zależeć od ich relacji z infrastrukturą kształcenia zawodowego także wyższego, w ramach której działają, a także z innymi odpowiednimi strukturami, zwłaszcza tymi, które zajmują się lokalnym rozwojem gospodarczym.<sup>13</sup> Potwierdza to ewaluacja przeprowadzona przez PARP w 2018. Działalność i efekt prac rad, którym udało się nawiązać efektywną współpracę ze szkołami zawodowymi i wyższymi (w tym niepublicznymi) została oceniona pozytywnie przez ewaluatorów. Po drugie, te instytucje edukacji i nauki, które zostały włączone w działalność rad rozwinęły działalność edukacyjną oraz pozyskały partnerów.

W kwietniu 2018 roku Minister Przedsiębiorczości i Technologii powołała Radę Programową ds. Kompetencji, w skład której weszło 19 przedstawicieli resortów: przedsiębiorczości i

<sup>12</sup> [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

<sup>13</sup> Powell, M., 2016, 'Mapping sector skills development across the Commonwealth: analysis, lessons and recommendations', for The Commonwealth Secretariat.

technologii, edukacji, nauki i szkolnictwa wyższego, oraz rodziny, pracy i polityki społecznej, a także organizacji społecznych i gospodarczych, organizacji przedsiębiorców i pracowników oraz zrzeszających instytucje edukacyjne. Celem działania Rady Programowej jest promocja systemu sektorowych rad kompetencji wśród przedstawicieli administracji, firm oraz pracowników. Zgodnie z nowelizacją ustawy prawo oświatowe, Radzie Programowej przyznano także funkcję opiniującą nowy instrument systemu zarządzania umiejętnościami – prognozę zapotrzebowana na zawody szkolnictwa zawodowego. Zgodnie z oczekiwaniami system sektorowych rad ds. kompetencji jest pozytywnie oceniany przez interesariuszy. Należy jednak podkreślić, że animatorzy rad zgłaszali potrzebę zaproponowania rozwiązań instytucjonalnych, które będą wspierać ideę rozwoju i tworzenia nowych rad. W ramach serii wywiadów przeprowadzonych przez członków prezydium Rady Programowej zostały zdefiniowane kluczowe obszary problemowe, których analiza i przygotowanie rekomendacji mogłoby być przedmiotem prac Rady Dialogu Społecznego.

Przedstawiciele rad zgłaszali następujące wyzwania, dla których powinny zostać przeprowadzone konsultacje wśród interesariuszy systemu zarządzania umiejętnościami, w tym przedstawiciele parterów społecznych:

- określenie osobowości prawnej rad sektorowych,
- zapewnienie reprezentatywności sektora wraz z procedurami ubiegania się o członkostwo i odwoływania członków,
- system finansowania rad,
- proces definiowania zadań, warunki i termin ich realizacji,
- umocowanie rad w systemie zarządzania umiejętnościami,
- obowiązki i zadania rad w kontekście zapewnienia rozwoju i stabilności systemu zarządzania umiejętnościami.

Pierwsze lata funkcjonowania sektorowych rad ds. kompetencji potwierdzają konieczność rozwoju systemu budującego usystematyzowaną platformę dialogu pomiędzy parterami społecznymi, ze szczególną rolą pracodawców, a przedstawicielami systemu „ucznia się”, czyli edukacji, nauki i szkolnictwa wyższego oraz sektora usług rozwojowych. Członkowie rad podkreślali, że przyszłość systemu sektorowych rad ds. kompetencji zależy od trwałego wpisania go w dokumenty strategiczne regulujące obszar umiejętności. Ponieważ problem ten ma charakter międzyresortowy wydaje się, że to właśnie partnerzy społeczni powinni zaangażować się w wypracowanie rozwiązań wspierających dialog o kompetencjach, a Rada Dialogu Społecznego mogłaby być miejscem gdzie jest on prowadzony w sposób, rzetelny, usystematyzowany i angażujący wszystkich partnerów. Rozpoczęcie tej dyskusji powinno mieć miejsce jak najszybciej, by zaproponowane rozwiązania można było zakończyć przed końcem okresu finansowania działalności rad ze środków konkursowych. Niepewność co do przyszłości całego systemu wpływać może negatywnie na zaangażowanie członków rad, którzy z uwagi na specyfikę finansowania systemu pracują społecznie, nie pobierając wynagrodzenia, a często finansując inicjatywy realizowane w ramach projektów konkursowych z budżetów swoich organizacji.

## Zapewnienie jakości – Zintegrowany System Kwalifikacji

Jednym z głównych wyzwań wynikających z rewolucji 4.0 i transformacji cyfrowej jest rosnąca liczba nowych zawodów i umiejętności. Sprawę komplikuje fakt dynamicznie rosnącego poziomu specjalizacji, co jest skutkiem przenikania się nowych technologii w branżach, gdzie wcześniej nie były wykorzystywane. Aby zobrazować ten fakt wystarczy przywołać branżę motoryzacyjną. Kiedyś mechanik samochodowy był w stanie naprawić samodzielnie praktycznie każdą awarię w samochodzie każdej marki. Obecnie serwisy specjalizują się w naprawie wybranego aspektu funkcjonowania samochodu, np. układzie sterowania, czy napędowym lub w samochodach wybranej marki. Przedstawiciele branży motoryzacyjnej podkreślają, że wyzwaniem będzie także zapewnienie wykwalifikowanej kadry w nowych zawodach np. do naprawy silników elektrycznych, czy pojazdów autonomicznych. W pierwszym przypadku potrzebni będą eksperci z branży motoryzacyjnej posiadający kompetencje z branży elektrycznej, w drugim z sektora IT. Obecne systemy zarządzania kompetencjami musi zmierzyć się z potrzebą zapewnienia dobrej jakości krótkich form kursowych, które zagwarantują uczestnikom pozyskanie praktycznych umiejętności w czasie pozwalającym na ich wykorzystanie w firmie.

Aby pomóc wypełnić lukę między światem edukacji i szkoleń a rynkiem pracy, Komisja Europejska rozwija ESCO, czyli Europejską Klasyfikację Umiejętności, Kompetencji, Kwalifikacji i Zawodów, którego podstawą jest międzynarodowa klasyfikacja ISCO opracowana przez Międzynarodową Organizację Pracy. Wprowadzając standardową terminologię dla zawodów, umiejętności, kompetencji i kwalifikacji, ESCO wspiera unijny rynek pracy, pomaga lepiej identyfikować i zarządzać dostępnością do umiejętności potrzebnych w gospodarce. Klasyfikacja ta miała za zadanie ułatwić też komunikację i współpracę pomiędzy państwami w dziedzinie umiejętności. W ramach dostosowania krajowych rozwiązań do procedur unijnych, w Polsce wprowadzona została klasyfikacja zawodów i specjalności.

Klasyfikacja zawodów i specjalności jest usystematyzowanym zbiorem zawodów i specjalności występujących na rynku pracy. Jej wadą jest fakt, iż tworzona jest jako "spis z natury" zawodów zidentyfikowanych na rynku pracy. Nie reguluje kwestii dopuszczania do wykonywania zawodu i spełniania wymagań kwalifikacyjnych przez osoby oferujące swoje usługi w danym zawodzie na rynku pracy. Nie określa także zasad standaryzacji kształcenia, szkolenia i nadawania uprawnień kwalifikacyjnych przez podmioty oferujące te usługi (np. kursy lub szkolenia). Klasyfikacja, jest więc przede wszystkim narzędziem wykorzystywanym do potrzeb statystyki, zatrudnienia, pośrednictwa i poradnictwa zawodowego, prowadzenia badań, analiz, prognoz i innych opracowań dotyczących rynku pracy.

Równoległe do standardów ESCO trwały prace nad stworzeniem Europejskiej Ramy Kwalifikacji (ERK), która została przyjęta przez Parlament Europejski w 2008 roku. ERK to wspólne europejskie ramy odniesienia, których celem jest uczynienie kwalifikacji bardziej czytelnymi i zrozumiałymi w różnych krajach i systemach. ERK, obejmujący kwalifikacje na wszystkich poziomach i we wszystkich podsystemach kształcenia i szkolenia, ma być narzędziem umożliwiającym

systematyzowanie i porównywanie kwalifikacji w 39 krajach europejskich zaangażowanych obecnie w jego wdrażanie. Idea ram kwalifikacji w odróżnieniu od klasyfikacji zawodów i specjalności wynikała nie z potrzeby zbierania usystematyzowanych danych o zawodach i umiejętnościach, a z potrzeby rozwijania na poziomie europejskim systemu gromadzenia i przenoszenia osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym. Również szkolnictwo wyższe potrzebowało narzędzia pozwalającego przenosić efekty kształcenia pomiędzy systemami krajowymi zwiększając mobilność studentów w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Obecnie Cedefop na zlecenie Komisji Europejskiej prowadzi działania, których celem jest połączenie zawodów z kwalifikacjami. Dzięki temu oba systemy, ESCO i ERK, będą działać na rzecz zwiększenia efektywności rynku pracy, ułatwiając komunikację pomiędzy systemami zarządzania kwalifikacjami oraz zwiększając mobilność pracowników dzięki zautomatyzowaniu procesu przenoszenia efektów kształcenia.

W ramach wprowadzania w Polsce ERK 15 stycznia 2016 r. weszła w życie Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (ZSK), systematyzując pojęciowo, strukturalnie i proceduralnie sposób opisywania kwalifikacji i włączania ich do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji (ZRK). Jako element Europejskiej Ramy Kwalifikacji została stworzona Polska Rama Kwalifikacji (PRK). Trzon PRK stanowi osiem poziomów referencyjnych określonych w kategoriach efektów uczenia się, tj. wiedzy, umiejętności i postaw społecznych. Efekty uczenia się wyrażają to, co ludzie wiedzą, potrafią zrobić i w jaki sposób to wykonują. Do każdego poziomu przypisany jest etap edukacji od szkoły podstawowej do tytułu doktora, na którym daną kwalifikację można zdobyć. Obecnie w ZRK wpisanych jest około 10.000 kwalifikacji z czego zasadnicza większość (ponad 95%) to kwalifikacje zdobywane w systemie kształcenia formalnego, czyli w systemach oświaty i szkolnictwa wyższego. Ważnym elementem ZRK są kwalifikacje rynkowe (V poziom KRK), które są tworzone i włączane do ZRK przez stowarzyszenia i organizacje branżowe, firmy, a także przez partnerów społecznych. W przypadku kwalifikacji rynkowych procedura włączania przewiduje wieloetapową analizę wniosku, na którą składa się ocena formalna złożonych dokumentów dokonywana przez Instytut Badań Edukacyjnych. Jednak kluczowym etapem zapewniającym jakość jest proces konsultacji wniosku, który prowadzi ministerstwo właściwe dla włączanej kwalifikacji. Ocena zasadności włączenia kwalifikacji prowadzona jest z ekspertami i organizacjami branżowymi. Jest to kolejny niezwykle ważny obszar, w którym ma miejsce dialog o kompetencjach angażującym in. parterów społecznych. Dlatego też organizacje pracodawców i pracowników powinny zadbać o zasoby kadrowe posiadające kompetencje pozwalające na ocenę kwalifikacji, przeprowadzenie procesu konsultacji i przygotowanie opinii.

Tworzenie dobrego systemu zarządzania umiejętnościami, co zostało wykazane wcześniej, szczególnie na pierwszym etapie jego funkcjonowania, wymaga procesu częstego dostosowywania się do oczekiwań i możliwości interesariuszy i wprowadzania zmian w procesie konsultacji, tak aby był on bardziej reprezentatywny przy zachowaniu dynamiki jakiej oczekuje rynek. Dlatego też warto byłoby rozważyć kwestie nowelizacji ustawy o ZSK poprzedzonej rzetelną analizą stanu obecnego, szerokimi konsultacjami społecznymi i przygotowaniem „mapy drogowej” wprowadzania rekomendacji. Istotnymi obszarami, które powinny być przedmiotem dyskusji są:

- narzędzia promocji ZSK jako narzędzia łączącego rynek pracy z obszarem kształcenia formalnego, pozaformalnego i nieformalnego,
- kwestia własności kwalifikacji jako czynnika zachęcającego do włączania kwalifikacji i rozwoju systemu,
- kwalifikacje w obszarze administracji publicznej: rama kwalifikacji sektora administracji publicznej, włączanie kwalifikacji i proces ich oceny, zapewnienie jakości kwalifikacji – kto jest IC oraz PZZJ<sup>14</sup>, mapowanie kompetencji i kwalifikacji, zapewnianie jakości kształcenia, diagnoza zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje, „kompetencje przyszłości”,
- porównywalność sektorowych ram kwalifikacji w kontekście kwalifikacji międzysektorowych,
- kwalifikacje strategiczne dla bezpieczeństwa państwa np. cyberbezpieczeństwo, obrona narodowa, czy infrastruktura krytyczna, służba cywilna
- kwalifikacje strategiczne do rozwoju gospodarczego państwa,
- kwalifikacje strategiczne dla przewagi konkurencyjnej państwa - „kwalifikacje przyszłości”,
- finansowanie ZSK.

### **Działania Rad Sektorowych w obszarze Zielonych Kompetencji – rekomendacje do tworzenia cyfrowych systemów potwierdzania umiejętności.**

Zielone kompetencje odgrywają kluczową rolę w polityce UE, która koncentruje się na osiągnięciu celów związanych ze zrównoważonym rozwojem i walką ze zmianami klimatu. Kilka inicjatyw i strategii UE koncentruje się na zwiększeniu poziomu zielonych umiejętności wśród pracowników, a także na zapewnieniu, że przedsiębiorstwa i organizacje są w stanie wdrażać praktyki zgodne ze standardami zrównoważonego rozwoju. Zielone umiejętności (*green skills*) obok cyfrowych (*digital skills*), tzw. *twin skills* stanowią podstawowy kierunek UE definiowany inicjatywach takich jak:

- **Strategia Europa 2020**  
Strategia Europa 2020 jest inicjatywą UE, która ma na celu osiągnięcie celów związanych z zrównoważonym rozwojem i wzrostem gospodarczym do roku 2020. Jednym z kluczowych elementów tej strategii jest zapewnienie, że pracownicy posiadają odpowiednie umiejętności, które pozwalają na wdrażanie zrównoważonych praktyk.
- **Europejska platforma zielonych kompetencji:**  
Europejska platforma kompetencji zielonych została utworzona przez Komisję Europejską, aby zwiększyć poziom zielonych umiejętności wśród pracowników i zapewnić, że przedsiębiorstwa i organizacje mają dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej. Platforma działa jako centrum wymiany informacji i najlepszych praktyk, a także oferuje szkolenia i

---

<sup>14</sup> Instytucja Certyfikująca i Podmiot Zewnętrznego Zapewnienia Jakości, Ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji,

narzędzia, które pozwalają pracownikom i pracodawcom na rozwijanie swoich umiejętności związanych ze zrównoważonym rozwojem.

- **Europejski Zielony Ład**

Europejski Zielony Ład jest strategią UE, która ma na celu osiągnięcie neutralności klimatycznej do roku 2050. Jednym z kluczowych elementów tej strategii jest promowanie zrównoważonego rozwoju i wdrażanie zielonych prac w całej UE. Aby to osiągnąć, UE będzie musiała zapewnić, że pracownicy posiadają odpowiednie umiejętności, które umożliwiają im wdrażanie zrównoważonych praktyk.

Wszystkie te inicjatywy i strategie UE koncentrują się na założeniu, że zielone umiejętności są kluczowe dla osiągnięcia celów związanych z zrównoważonym rozwojem i walką ze zmianami klimatu. Przyszłość zrównoważonej gospodarki zależy od zdolności pracowników do wykorzystywania swoich zielonych umiejętności i wdrażania działań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju, w szczególności:

- **wspierają rozwój zrównoważonej gospodarki**

Zrównoważona gospodarka wymaga, aby przedsiębiorstwa, organizacje i osoby posiadające różne umiejętności pracowały razem, aby osiągnąć cele związane ze środowiskiem. Posiadanie zielonych umiejętności umożliwia lepsze zrozumienie tych celów i wdrażanie działań, które pomogą osiągnąć pozytywne wyniki.

- **poprawiają konkurencyjność pracowników**

W dzisiejszym świecie coraz więcej firm, organizacji i instytucji przechodzi na zrównoważony model biznesowy. Pracownicy posiadający zielone umiejętności są w stanie skuteczniej wdrażać te modele i pomagać swoim pracodawcom w osiągnięciu sukcesu w sektorze zrównoważonej gospodarki.

- **pomagają w ochronie środowiska**

Zrozumienie i umiejętność działań na rzecz ochrony środowiska są kluczowe, aby zapobiec dalszemu pogorszeniu stanu naszej planety. Posiadanie zielonych umiejętności pozwala pracownikom na bardziej efektywne podejście do wdrażania działań proekologicznych, co przyczynia się do ochrony naszej planety.

- **wspierają innowacje i rozwój technologii zielonych**

Zielone umiejętności zachęcają do wdrażania innowacji i rozwoju nowych technologii, które pomagają w osiągnięciu celów związanych ze zrównoważonym rozwojem. Posiadanie takich umiejętności pozwala pracownikom na identyfikowanie i rozwijanie nowych pomysłów, które mogą przyczynić się do wdrażania bardziej zrównoważonych praktyk.

Niewątpliwie realizacja działań tworzących system zielonych umiejętności to trudne wyzwanie dla organizacji pracodawców, w szczególności dla Rad Sektorowych, gdyż mają one charakter międzysektorowy, międzybranżowy, wymagając często specjalistycznej wiedzy z zakresu zmian klimatu, ale także wpływu zmian na gospodarkę i branże w różnych stopniach. Jednocześnie są one źródłem przewagi konkurencyjnej zarówno na poziomie międzynarodowym, między branżowym jak i regionalnym, multiplikując wyzwania wynikające z omówionej wcześniej luki kompetencyjnej.

Dlatego kluczowe dla rozwoju umiejętności w szczególności zielonych potrzebna jest współpraca, której efektem będzie stworzenie systemu cyfrowych danych uwierzytelniających nabywane umiejętności (ang. *Digital credentials*) w celu lepszego dopasowania kandydatów do stanowisk, poprzez wykorzystanie ich do zarządzania ścieżkami talentów w organizacjach. Wdrożenie takiego systemu związane jest z przyjęciem złożonego zestawu czynników ekonomicznych, politycznych, technicznych i kulturowych. Poniżej znajdują się założenia i rekomendacje dla organizacji planującej wdrożenie systemów potwierdzających umiejętności:

- Pracodawców nie można analizować jako jednorodnej grupy. Dużi pracodawcy, małe i średnie przedsiębiorstwa, a także zawody regulowane mają różne relacje z cyfrowymi danymi uwierzytelniającymi i będą w różny sposób będą reagować na różne zachęty.
- Z punktu widzenia pracodawcy głównym zastosowaniem cyfrowych danych uwierzytelniających jest lepsze dopasowanie umiejętności posiadanych przez osoby ubiegające się o pracę do oferowanych stanowisk. Istnieje jednak rozdźwięk między wartością, jaką zapewniają dziś cyfrowe referencje, a oczekiwaniami pracodawców dotyczącymi zatrudniania opartego na umiejętnościach.
- Przyjęcie cyfrowych weryfikowalnych poświadczeń przez pracodawców jest bezpośrednio związane ze sposobem ich integracji z systemami zarządzania zasobami ludzkimi (HRMS). Taka integracja będzie wymagała współpracy pracodawców pomiędzy sobą przy jednoczesnym zaangażowaniu dostawcy oprogramowania w proces uzgadniania specyfikacji technicznej i konstruowaniu modelu referencji.
- Pracodawcy nie uważają lepszej weryfikowalności za wystarczająco silną zachętę do przejścia z tradycyjnych poświadczeń (dyplomy) na cyfrowe wersje tych poświadczeń. Uważa się, że sama weryfikacja, która zapobiega oszustwom i wprowadzaniu w błąd, nie generuje wystarczającej wartości biznesowej, aby uzasadnić koszt aktualizacji systemów technologicznych i przepływów pracy.
- Pomimo dużej liczby cyfrowych poświadczeń wydanych w różnych formatach i przy użyciu różnych technologii, żadne z nich nie osiągnęło jeszcze wystarczającej skali, aby przyspieszyć przyjęcie przez przestrzeń HRMS.
- Cyfrowe dane uwierzytelniające mogą przechowywać bardziej szczegółowe informacje o efektach uczenia się lub osiągnięciach, które są potrzebne do dokonania świadomej oceny kompetencji. Tradycyjne referencje, takie jak stopnie naukowe, dyplomy czy listy polecające, nawet w formie cyfrowej, nie zawierają tych danych. Aby przejść do procesów zatrudniania opartych na umiejętnościach, dane uwierzytelniające będą musiały zawierać bardziej szczegółowe informacje, z które instytucje już śledzą i przechowują wewnętrznie, ale potrzebują integracji do systemu.
- Większość standardów semantycznych opisujących umiejętności lub kompetencje zostało opracowanych głównie dla poświadczeń wydawanych przez kolegia i uniwersytety, przy niewielkim udziale pracodawców. Chociaż standardy te nie wykluczają wyraźnie nabywania

umiejętności w miejscu pracy, ich konstrukcja nie zachęca pracodawców do ich przyjęcia lub wspierania. Konieczna jest zatem lepsza współpraca pracodawców z uczelniami w obszarze potwierdzania umiejętności, przy aktywnym udziale dostawcy usług technologicznych.

- Model zaufania stosowany przez wielu pracodawców do oceny kandydatów w dużej mierze opiera się na pośrednikach, takich jak jednostki akredytujące, listy rankingowe lub mechanizmy zaufania społecznego, jak rankingi uczelni. Do tej pory nie poświęcano wystarczającej uwagi współpracy z zainteresowanymi stronami w celu digitalizacji tych informacji lub powiązania ich z cyfrowymi danymi uwierzytelniającymi.
- Pracodawcy, którzy chcą zrozumieć semantyczny kontekst poświadczeń, muszą dużo zainwestować w opracowanie niestandardowych narzędzi. Mnogość różnych standardów semantycznych i ograniczony dostęp do bibliotek open-source i modeli sztucznej inteligencji (AI) zdecydowanie faworyzuje duże firmy technologiczne na tym rynku.
- CV, papierowe i PDF, nadal stanowią lingua franca większości procesów związanych z zasobami ludzkimi (HR). Przejście na cyfrowe dane uwierzytelniające nie oznacza zastąpienia CV, ale dałoby kandydatom nowe sposoby na rozszerzenie ich profili zatrudnienia. Może to poprawić jakość przygotowanych życiorysów, czyniąc je bardziej wiarygodnymi i godnymi zaufania.
- Zatrudnianie oparte na umiejętnościach jest hamowane przez brak koordynacji. Obecnie interesariusze startupów edukacyjnych, standaryzacyjnych, HR i umiejętności składają się z odrębnych społeczności, które tylko czasami nakładają się na siebie. To znacznie zmniejsza potencjał przyjęcia skoordynowanego, zintegrowanego podejścia do przyjęcia cyfrowych technologii uwierzytelniających.

Z powyższych obserwacji wynikają poniższe rekomendacje do tworzenia cyfrowych systemów• potwierdzających umiejętności

### Rekomendacje dla uczelni

1. Przyspieszenie wydawania weryfikowalnych poświadczeń, zwłaszcza przez uczelnie wyższe, powinni rozpocząć wydawanie cyfrowych wersji swoich obecnych poświadczeń na dużą skalę. Mimo że technologie uwierzytelniania są wystarczająco dojrzałe, zbyt wiele instytucji koncentruje się na pilotażowym lub stopniowym wdrażaniu cyfrowych danych uwierzytelniających. Priorytetem musi być zwiększenie liczby odpowiednich poświadczeń cyfrowych na rynku.
2. Uczelnie powinny podawać więcej danych o umiejętnościach i kompetencjach do poświadczeń. Powinny być one posiadać bardziej szczegółowe deskryptory umiejętności, zwłaszcza w przypadkach, gdy już śledzą niektóre informacje związane z umiejętnościami, kompetencjami i zdolnościami swoich uczniów lub pracowników.
3. Uczelnie powinny wybierać rozwiązania, które zapewniają interoperacyjność, co oznacza konieczność ustanowienia wymagań dotyczące interoperacyjności technicznej i wykorzystania otwartych standardów w ramach procesu wyboru rozwiązań



technologicznych. Opracowanie wytycznych dla uczelni, jak oceniać rozwiązania technologiczne i podkreślanie opcji z lepszym wsparciem dla interoperacyjności, pomogłoby w dokonywaniu lepszych wyborów. Takim zadaniem mogłyby zajmować się Sektorowe Rady.

### Rekomendacje dla Pracodawców

1. Pilotażowe wydawanie poświadczeń przez pracodawców  
Pracodawcy powinni pilotować nowe rodzaje poświadczeń, które mogą dokumentować nabywanie nowych umiejętności podczas zatrudnienia. Takie programy pilotażowe powinny koncentrować się na dostosowaniu istniejących procesów przeglądu talentów w celu uwzględnienia formalnych ocen umiejętności i usunięcia wszelkich barier instytucjonalnych. Pilotáže powinny integrować nowe procesy z istniejącymi systemami zarządzania talentami.
2. Inwestowanie w sektorowe ramy kompetencji i ich aktualizację.  
Pracodawcy powinni wspierać dalszy rozwój sektorowych ram kompetencji lub umiejętności we wszystkich kategoriach zatrudnienia, a publikowanie ich jako powiązanych otwartych danych znacznie poprawi semantyczne rozumienie referencji. Pomoże to zarówno osobom uczącym się, jak i organizacjom edukacyjnym lepiej tworzyć elastyczne ścieżki uczenia się, które odzwierciedlają potrzeby pracodawców w zakresie umiejętności.

### Podsumowanie

Profesor Klaus Schwab, założyciel i prezes World Economic Forum postrzegany jako autorytet w obszarze czwartej Rewolucji Przemysłowej uważa, że „z ogromu wyzwań, z jakimi musi się dziś zmierzyć świat, bodaj kluczowe jest to, jak przeprowadzić czwartą rewolucję przemysłową. (...) Nowe technologie i rozwiązania łączą świat fizyczny, cyfrowy i biologiczny w sposób, który całkowicie przeobrazi ludzkość. Do jakiego stopnia będzie to transformacja pozytywna, zależy będzie od tego, jak będziemy sobie radzić z niebezpieczeństwami i możliwościami, które podczas tej przemiany napotkamy”.<sup>15</sup> Jednym z największych wyzwań związanych z przemianami zachodzącymi w gospodarkach i społeczeństwach będzie efektywny rynek pracy, który pozwoli wykorzystać potencjał ludzi do generowania przewagi konkurencyjnej ale przede wszystkim do zmierzenia się z wyzwaniami przyszłości. Ale efektywny rynek pracy wymaga dobrze zorganizowanego systemu zarządzania umiejętnościami. Stephen Hawking w książce „Krótkie odpowiedzi na wielkie pytania”, odpowiadając na pytanie „czy jesteśmy w stanie kształtować swoją przyszłość” pisze „*W następstwie globalnego kryzysu finansowego i posunięć oszczędnościowych doszło do znaczącego obniżenia poziomu finansowania we wszystkich obszarach nauki. Grozi nam popadnięcie w kulturową izolację i zaściankowość w wyniku oddalania się od głównego nurtu postępu. (...) Bez uciekania się do szalonych spekulacji, istnieją trendy, które możemy dostrzec i znamy już wiele problemów z którymi*

<sup>15</sup> K. Schwab, (2017), The Fourth Industrial Revolution, Penguin Books Ltd

*przyjdzie nam się zmagać, teraz i w przyszłości. Do problemów tych zaliczam globalne ocieplenie, kurczenie się przestrzeni życiowej i zasobów wobec szybko rosnącej liczny ludności Ziemi, gwałtowne wymieranie innych gatunków, zapotrzebowanie na odnawialne źródła energii, degradacja oceanów, wylesienie oraz epidemie chorób zakaźnych – by wymienić tylko niektóre z nich.”<sup>16</sup>. W tym kontekście należy postawić ważne pytania, na które powinny odpowiedzieć wspólnie wszyscy interesariusze – administracja centralna i samorządowa, pracodawcy, pracownicy oraz przedstawiciele sektora edukacji tak formalnej (szkoły, uczelnie, placówki edukacyjne), jak i pozaformalnej (firmy szkoleniowe, edukatorzy, czy organizacje pozarządowe:*

- czy partnerzy społeczni mogą prowadzić dialog o kompetencjach i ich przyszłości tak by inspirować rządzących do działań których efektem będzie sprawnie działający system zarządzania umiejętnościami,
- czy organizacje pracodawców mogą być dla firm w nich zrzeszonych przykładem i zapleczem eksperckim do współpracy z instytucjami edukacyjnym i wreszcie ,
- czy Rady Sektorowe mogą pełnić kluczową rolę m systemie uczenia się zorientowanego na kompetencje dostarczając wiedzy o zapotrzebowaniu na umiejętności, tworząc przestrzeń do dyskusji o programach nauczania wykorzystujących najnowsze narzędzia edukacyjne do przygotowania do wejścia na rynek pracy, jak najdłuższego na nim pozostania, jednocześnie inspirując do rozwoju.
- i najważniejsze czy partnerzy społeczni mogą stworzyć platformę do dyskusji o tym, jak organizacje pracodawców, związki zawodowe oraz administracja mogą prowadzić usystematyzowany, zaplanowany i zorientowany na realizację strategicznych celów gospodarczych dialog o wyzwaniach przyszłości i potrzebnych kompetencjach, będąc przykładem, inspiracją i realnym wsparciem dla osób młodych wchodzących na rynek pracy.

---

<sup>16</sup> S. Hawking, (2018), Krótkie odpowiedzi na wielkie pytania, Zysk i S-ka Wydawnictwo

